

# La capacitación en la pequeña empresa mexicana.

## Algunos aspectos relevantes

*María Teresa Montoya Flores\**

*Marcela V. Rendón Cobián\*\**

### INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha dado una importancia cada vez mayor a la competencia laboral. Los mejores trabajos son otorgados a los candidatos que poseen mayor cúmulo de conocimientos, en gran parte porque la calidad de los recursos humanos determina cada vez con mayor fuerza la productividad de las empresas. Los adelantos tecnológicos conllevaron a que las organizaciones asumieran los cambios tanto en la capacitación de los trabajadores como en los procesos mismos de organización del trabajo.

Las modificaciones en la forma de producir implican una preparación adecuada por parte del personal para enfrentar la innovación tecnológica. La capacitación no es un fenómeno que se dé en forma aislada y automática en la organización; debe ubicarse en el espacio social propio de la organización y su contexto, considerando aspectos formales e informales inherentes a toda organización.<sup>1</sup> El desempeño también se encuentra estrecha-



**IZTAPALAPA 48**  
enero-junio del 2000  
pp. 221-246

\* Profesora investigadora en el Área de Planeación Estratégica de las Empresas de la UAM-I.

\*\* Profesora investigadora en el Área de Organización y Sociedad de la UAM-I.

mente ligado con la productividad, como se verá más adelante.

No cabe duda de que la pequeña empresa se encuentra relativamente desarmada para enfrentar los cambios que la globalización le impone en términos de productividad, innovación tecnológica y organización del trabajo. La capacitación en la pequeña empresa adquiere en este contexto una importancia central, por lo que su estudio se vuelve fundamental para conocer sus posibilidades y modalidades de funcionamiento.

Iniciaremos esta exposición con un panorama general de la problemática relacionada con la capacitación en México, para luego mostrar los principales resultados obtenidos en una muestra de 90 empresas del Distrito Federal.

#### PROBLEMAS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Los cambios del entorno organizacional como la mundialización, la globalización y la regionalización, entre otros, están creando nuevos retos y presiones para la mayoría de las organizaciones; es evidente que las nuevas demandas contextuales obligan a las organizaciones a cambiar para responder a estos retos de competitividad.

La capacitación del personal coadyuva al cambio organizacional sensibilizando a los miembros para asumir los cambios propuestos. Así, vemos que la capacitación es muy importante para el desarrollo de los trabajadores, y ve-

mos también que es necesario establecer una política de promoción del sistema de capacitación como orientación para impulsar el rendimiento individual y colectivo, y como un claro modelo con el que los trabajadores pueden comparar sus perspectivas individuales y centrar sus esfuerzos de autoformación y mejoramiento en el trabajo.

El principal objetivo de la capacitación de los trabajadores, consiste en ayudar al personal de las organizaciones a hacer frente a las dificultades creadas por los cambios tecnológicos, adaptarse a nuevas necesidades y alcanzar los niveles de rendimiento necesarios para que la organización sobreviva y sea competitiva. Sin capacitación sería difícil adaptar cualquier tipo de tecnología, y esta es la razón por la cual las inversiones en capacitación, aun cuando son costosas, pueden ser la clave de la supervivencia para toda organización.

Ahora bien, para determinar las necesidades de desarrollo en una organización es preciso elaborar un estudio que permita identificar la situación real que prevalece en ella. La determinación de las necesidades es la parte central del proceso capacitador, pues éste estará orientado a resarcir las deficiencias de una organización estableciendo en su planeación objetivos y acciones favorables para la organización.

Pialo Villuioro (1991), establece que la capacitación debe cumplir con dos razones. Por un lado, satisfacer necesidades presentes de acuerdo con el conocimiento y actitudes y, por el otro,

prever situaciones que deban resolverse con anticipación. La capacitación es entonces un factor fundamental para las organizaciones, ya que de ella se deriva el incremento de las habilidades del trabajador y una superación continua que repercuten en el buen desempeño de la organización.

#### ALGUNOS ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Leonard Mertens (1997) describe los principios que fundamentan la implementación de sistemas formales de preparación profesional a partir de los años sesenta. Cabe destacar que de la década de los sesenta a la de los ochenta las políticas de capacitación se orientaron prácticamente a la gran empresa, ignorando esta necesidad en la pequeña y mediana empresa.

Durante la década de los sesenta, el crecimiento económico del país careció de mano de obra calificada para sumarse al empleo urbano. Ante tal situación, la oferta del gobierno en cuanto a educación técnica y capacitación estuvo orientada a la generación de grandes volúmenes de mano de obra con mínima calificación, sin tomar en cuenta que esta oferta educativa no cumplía con las necesidades de mediano y largo plazo.

El gobierno implementó entonces el Programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), dirigido a la formación de los trabajadores ya emplea-

dos y a capacitar a los supervisores para que actuaran como instructores dentro de la propia empresa. Aunque sólo cubría el 0.5% de los empleos en el sector secundario, el programa significó un paso importante para la reformulación de la capacitación en México (aun cuando esto significaba que los contratos se otorgaban más por el aprovechamiento de la mano de obra barata que por sus verdaderos fines de capacitación).

En los años setenta, se modificó el panorama de la formación profesional al crearse un verdadero sistema nacional de capacitación. Esta oferta educativa se dio a través de comisiones bipartitas formadas por trabajadores y empleados, que son los encargados de vigilar la implementación del sistema en la empresa; el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), creado en esos años con el objetivo de contribuir a la formación de técnicos, es una clara muestra de este sistema.

La década de los setenta continuó con el modelo de oferta de capacitación, ya que no había una vinculación estrecha con el sector productivo, aunque éste tenía una mayor participación en los órganos directivos y de consulta. Al subsistir esa desvinculación entre la oferta y demanda se hizo evidente la urgencia de reforzar las políticas de empleo y las prácticas de capacitación, así como la planificación de la oferta en función de la demanda proyectada a mediano plazo. Lo anterior supone la necesidad de adaptar la capacitación a las condiciones reales de trabajo y

entender la formación profesional como parte inseparable de la relación laboral y como factor de desarrollo de la productividad empresarial y nacional, pero la visión paternalista del Estado condujo a que las regulaciones se encaminaran a proteger el derecho a la capacitación del obrero frente al patrón.

En la etapa de los años ochenta se sintieron con mayor fuerza las presiones del entorno nacional e internacional para cambiar los modelos tradicionales de las organizaciones. En este contexto, la capacitación se convirtió en una necesidad sustantiva sobre todo para las empresas que aspiraban a la modernización.

Así, en este periodo, caracterizado por la crisis económica, por el estancamiento en la creación de empleos, por la apertura comercial y por la desregulación económica, se pone fin al modelo regulacionista-inductivo que imperaba hasta entonces y con el cual no había sido posible atender a importantes capas de la población económicamente activa, tales como el sector informal urbano, los desempleados, los campesinos y los trabajadores de pequeñas y medianas empresas. Los nuevos criterios se orientaron a entender la capacitación del personal como una inversión a largo plazo. La Secretaría del Trabajo asumió la tarea de aplicar los nuevos modelos de desarrollo profesional, abandonando la línea de acción de grandes políticas en el ámbito nacional y adoptando políticas sectoriales y regionales de nivel microeconómico.

Surgen así dos programas: el Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (Probecat) y el de Calidad Integral y Modernización (Cimo), ambos financiados por el Banco Mundial. El Probecat parte del supuesto de que existe una demanda potencial de mano de obra que puede satisfacerse a través de la capacitación de trabajadores desempleados o con dificultades de inserción laboral. El Cimo por su parte, tiene como objetivo a la micro, pequeña y mediana empresa, no al trabajador individual; entre los años 1988 y 1994, a través de unidades promotoras de capacitación que operan en todo el país, ha atendido a 157,000 empresas.

El sistema de formación en los noventa se dedicó principalmente a adecuar la lógica de funcionamiento de las instituciones de regulación y fiscalización a los principios de acción que guían la actividad empresarial. Así, en el Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo se propuso la renovación integral del sistema de formación sobre la base de un sistema de normas de competencia laboral.

Como ya señalamos, analizando estos aspectos de la historia de la capacitación en México podemos observar que es desde finales de los ochenta cuando se empieza a considerar a la mediana, pequeña y micro empresa en los programas de capacitación, a partir de la implementación del Programa de Calidad Integral y Modernización (Cimo) bajo la supervisión de la Secretaría del

Trabajo y Previsión Social. El programa se establece en 1988 con el propósito de apoyar a estas empresas en el desarrollo de habilidades múltiples, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro del proceso productivo y el desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo.

Como respuesta al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, que en el apartado de Crecimiento Económico —punto tres— indica que se impulsarán las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país para elevar progresivamente la productividad laboral, y que son principalmente las pequeñas y las micro empresas las que no han recibido beneficios de las iniciativas existentes,<sup>2</sup> en los últimos años se le ha dado un gran impulso al programa Cimo (a través del cual se fomenta la oferta de capacitación a la pequeña empresa), así como al Programa de Capacitación en Masa de Nafin, con la difusión de sus materiales de capacitación para el pequeño y micro empresario.

Como podemos observar en el cuadro 1, a pesar de los apoyos no se ha logrado generalizar la oferta de capacitación en la pequeña empresa, aunque sí se ha mostrado un ligero crecimiento en el número de trabajadores que reciben capacitación entre 1989 y 1994 —17% a 20% respectivamente—, decreciendo de 1989 a 1991 en un 2%.

Las cifras de los tres periodos que se presentan en el cuadro mencionado demuestran que los trabajadores de la gran empresa reciben mayor capacitación, pues de 1989 a 1994 significó un 58% en promedio, contra un 17% en promedio para la pequeña empresa. Esto se debe a que principalmente son las grandes empresas las que detectan que a través de la capacitación de su personal incrementan la productividad y la rentabilidad de la organización.

La micro empresa es la que presenta mayor crecimiento, ya que del 5% en 1991 crece al 15% para 1994, posiblemente debido al apoyo en capacitación y asesoría que CIMO les ha dado a las microempresas integradoras en los últimos

CUADRO 1  
Número de trabajadores que recibieron capacitación

Tamaño	1989		1991		1994	
	Número	%	Número	%	Número	%
Grande	598,464	61	695,559	63	636,351	51
Mediana	172,729	18	185,534	17	168,156	14
Pequeña	168,931	17	164,887	15	253,817	20
Micro	44,262	4	59,031	5	179,764	15
TOTAL	984,386	100	1'105,010	100	1'238,090	100

Fuente: Elaborado con base en la *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación*, STPS-INEGI, s/f.

años (STPS: 2000 y entrevista personal con Alicia Vida Olascoaga).

De esto se puede interpretar que los programas de capacitación para las pequeñas empresas no han funcionado como se esperaba, y también se podría decir que la pequeña empresa no ha tenido capacidad para detectar las necesidades de capacitación, o que las minimiza para no realizar dicha actividad con sus trabajadores.

#### IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

La pequeña empresa posee una serie de ventajas, entre las que destacan:

- La capacidad para satisfacer demandas limitadas en mercados especializados; puede explotar con más rapidez las estructuras cambiantes del mercado
- Uso intensivo de la mano de obra, con un trabajo de nivel técnico de bajo a mediano

- Flexibilidad para adaptarse rápidamente a demandas y condiciones cambiantes

La importancia social de la pequeña empresa radica, por un lado, en la generación de empleos y, por el otro, en que contribuye a crear y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional propia de los países en vías de desarrollo no ha encontrado los elementos de capacitación (Montoya y Rendón, 1999).

La importancia económica de la pequeña empresa puede apreciarse a partir del número de personal ocupado (19.8%), del número de establecimientos que la forman (6.3%), del capital invertido, del volumen de producción (14%), del valor agregado, las materias primas que consumen y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios.

Como podemos observar en el cuadro 2, el sector de la pequeña empresa en México representa una parte importante del desarrollo y crecimiento del

CUADRO 2  
*Estructura y número de empleados por tamaño de empresa*

Tamaño de empresa	Empresas %	Personal %	Producción %	Número de empleados
Micro	91.6	21.1	9.1	2.8
Pequeña	6.3	19.8	14.0	38.2
Mediana	1.2	15.4	14.5	115.6
Grande	0.9	43.7	62.3	620.4

Fuente: Datos extraídos de los Censos Estadísticos de INEGI, 1993.

país. El número de empleados promedio por establecimiento pequeño es de 38.2, cifra que no ha variado recientemente.

Así como la empresa pequeña presenta una serie de ventajas, también tiene un conjunto de problemas. Milan Kubr (1995: 317) presenta los problemas especiales de las pequeñas empresas, entre los que sobresalen:

- Debido a que la pequeña empresa únicamente puede pagar salarios bajos y ofrecer escasas prestaciones adicionales, una reducida seguridad en el empleo y pocas posibilidades de ascenso, tropieza con dificultades para contratar empleados calificados.
- La pequeña empresa tiene dificultades para obtener capital debido a su escasa capacidad de endeudamiento y a la escasa oferta de créditos que recibe, y es precisamente por la falta de

recursos que la empresa pequeña es vulnerable a los cambios desfavorables de la coyuntura y a las recesiones económicas.

- La carencia de reservas financieras no permite a la pequeña empresa tener posibilidades de formación y capacitación del personal; luego, desaprovecha el potencial de sus trabajadores, con la subsecuente pérdida para la empresa.
- Las pequeñas empresas se encuentran limitadas ante la posibilidad de innovación y es más factible que las innovaciones se den en el área de procesos, que en el producto.

Según datos de Luis Montaña (1999: 278), los principales problemas que presenta la capacitación profesional en las empresas mexicanas son los que se indican en el cuadro 3.

CUADRO 3  
*Problemas de la capacitación en México*

Problemas	Frecuencia %
Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa	60
Dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos organizacionales de la empresa	53
Dificultad para orientar la capacitación a los requerimientos técnicos de la empresa	52
Ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajos capacitados	52
Ausencia o inadecuación de programas de capacitación definidos fuera de la empresa	51
Dificultad para retener la mano de obra capacitada	51
Falta de redes de intercambio de experiencias gerenciales en materia de capacitación	51
Falta y/o inadecuación de programas de capacitación	50
Ausencia de programas de reentrenamiento del personal ante el cambio tecnológico	49
Rigidez en las prácticas productivas para la aplicación de las capacidades adquiridas	41
Dificultad para hacer compatibles los horarios de capacitación dentro de la empresa	41
Ausencia de incentivos para que los trabajadores acepten capacitarse	39
Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa	34
Instalaciones y/o equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa	30
Altos costos de entrenamiento dentro de la empresa	30

El alto costo de entrenamiento fuera de la empresa presenta una mayor frecuencia (el 60%); las empresas pequeñas difícilmente pueden pagar altos costos para capacitar a sus empleados. En segundo lugar está la dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos organizacionales de la empresa, con una frecuencia del 53%, y con 52% está la dificultad de orientar la capacitación a los requerimientos técnicos de la empresa y la ausencia de programas periódicos de actualización de los trabajos capacitados. Los datos anteriores nos sugieren que la capacitación que se imparte no se basa en un estudio previo de las necesidades de la empresa; como ya se mencionó, la determinación de las necesidades es la parte central del proceso capacitador.

Luis Montaña (1999: 278) presenta los resultados de una encuesta sobre la utilidad de la capacitación y la cantidad de trabajadores que han sido capacitados. Los datos se presentan en el cuadro 4. Los porcentajes más elevados corresponden a un mejor conocimiento del trabajo 25.68%, la superación personal 25.48%, la adquisición de nuevo conocimiento técnico 16.41% y el conocimiento específico del puesto 11.11%. Desde el punto de vista de los empleados capacitados, observamos que para muchos fue indispensable la capacitación para poder ejecutar eficientemente sus actividades laborales. Cabe destacar que para un gran número de ellos fue importante la superación personal como una búsqueda de mejoramiento individual, no necesariamente vinculado al mejor desempeño en el trabajo.

CUADRO 4  
*Utilidad de la capacitación*

Utilidad de la capacitación	Número de trabajadores	%
No especificado	23,338	0.20
Otros	60,747	0.53
Para nada	305,423	2.67
Superación personal	2,911,108	25.48
Mejoramiento personal	653,676	5.72
Seguridad e higiene	267,224	2.34
Conocimiento específico del puesto	1,269,029	11.11
Nuevo conocimiento técnico	1,875,377	16.41
Conocimiento del trabajo	2,933,882	25.68
Mejoras de producción	813,355	7.12
Promoción del puesto	313,326	2.74
<b>TOTAL</b>	<b>11,426,485</b>	<b>100</b>



INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para este estudio se aplicaron 156 cuestionarios que, al ser depurados, conformaron una muestra de 90 empresas ubicadas en el Distrito Federal. El 51% de las empresas encuestadas pertenecen a la delegación Iztapalapa, el 28% a la delegación Benito Juárez y el 21% a otras delegaciones.<sup>3</sup>

La delegación Iztapalapa se caracteriza por ser una zona industrial principalmente del sector manufacturero que cuenta con abundante mano de obra. Por su parte, en la delegación Benito Juárez se encuentra concentrado un gran número de empresas del sector comercio y servicios.

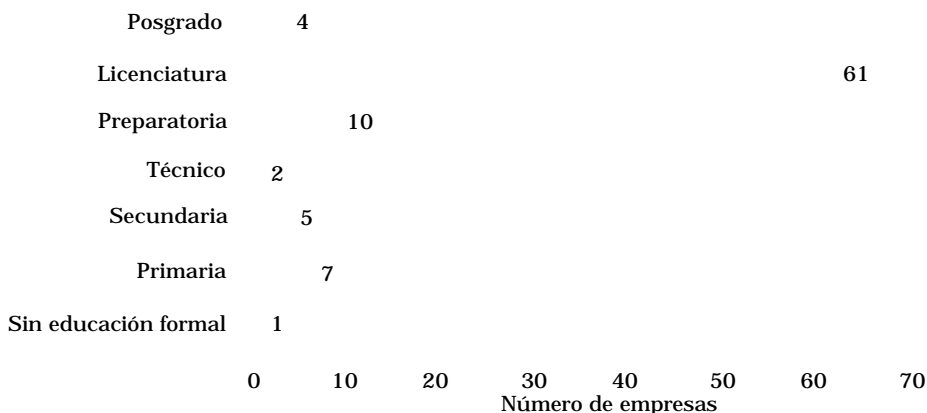
Veamos algunos de los resultados de la encuesta:

Es importante conocer el grado de escolaridad de los dirigentes porque de-

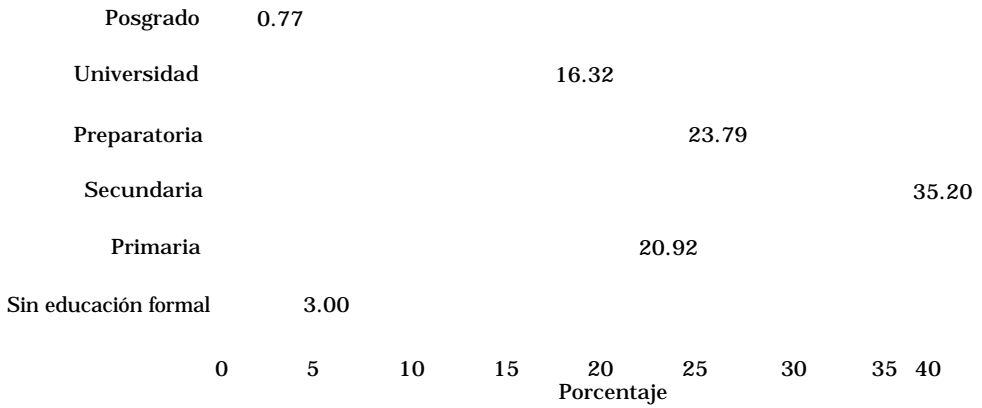
pendiendo de su nivel académico podrán variar los criterios y los enfoques en la administración de la empresa, otorgando así una valoración distinta al factor capacitación; aquí se observó que en 61 empresas —68% del total— los directivos poseen la licenciatura y el 4% de ellos un posgrado (gráfica 1). Esto se puede atribuir a que las organizaciones modernas requieren dirigentes cada vez más preparados y con una capacidad intelectual mayor; a lo que habría que agregar la creciente falta de fuentes de empleo para ellos.

Con respecto al nivel de escolaridad de los empleados, como se muestra en la gráfica 2, el 35.20% de los trabajadores encuestados tienen un nivel escolar de secundaria, el 23.79% cursó la preparatoria y el 20.92% cuenta sólo con la primaria. El 16.32% de los empleados ha realizado estudios a nivel

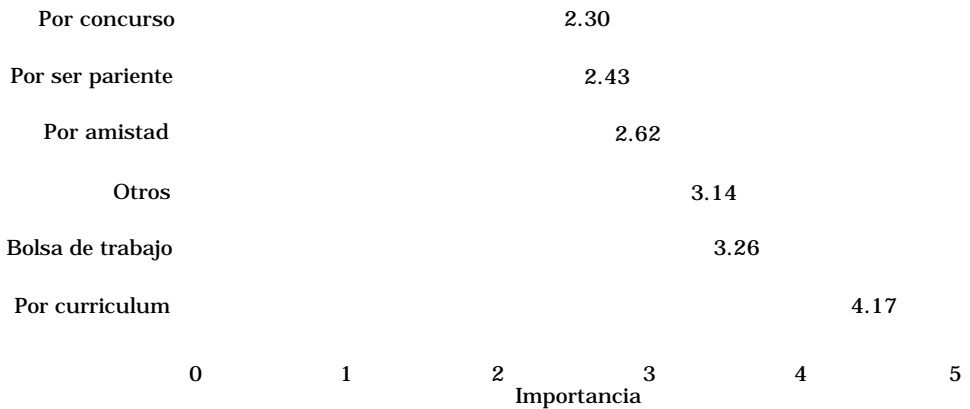
GRÁFICA 1  
Nivel de escolaridad de los dirigentes



GRÁFICA 2  
Nivel de escolaridad de los empleados



GRÁFICA 3  
Selección de personal



licenciatura, pero es notorio el contraste que existe en la preparación de los dirigentes y los trabajadores a nivel licenciatura, pues la de estos últimos resultó baja. Así, vemos que a más baja calificación de los trabajadores, más difícil les resulta encontrar trabajo, ya que con la alta oferta de mano de obra las empresas aumentan los requisitos mínimos de nivel de estudios para realizar sus contrataciones. Si logran colocarse, reciben salarios muy bajos.

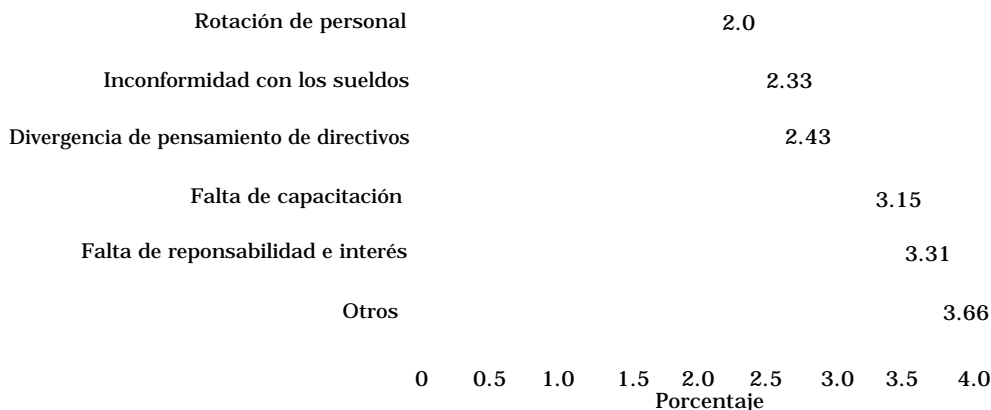
Otro aspecto importante es la selección de personal (gráfica 3); según la muestra, en la pequeña empresa se contrata a los trabajadores basándose principalmente en su experiencia laboral, ya que le dan más importancia al curriculum que a otros procedimientos de selección, este procedimiento está por arriba de la media (4.17), en segun-

do lugar lo contratan por medio de una bolsa de trabajo (3.26).

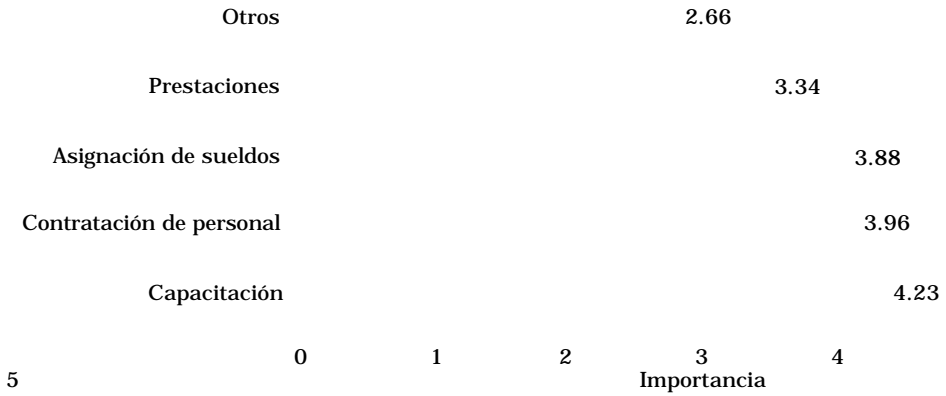
Entre los principales problemas que presentan los empleados en su desempeño laboral, podemos mencionar la falta de responsabilidad e interés, cuyo valor se encuentra arriba de la media (3.31%), y la falta de capacitación (3.15%). Se puede considerar que la falta de responsabilidad e interés se debe a la poca preparación laboral con que cuentan los empleados, y esto se refleja en el desempeño de su trabajo (gráfica 4).

Entre las decisiones importantes (gráfica 5) que frecuentemente se toman en el área de personal están aquellas referentes a la capacitación, la cual presenta un grado de importancia de 4.24, superior a la media; también destacaron las referentes a la selección de personal.

GRÁFICA 4  
*Principales problemas con los empleados*

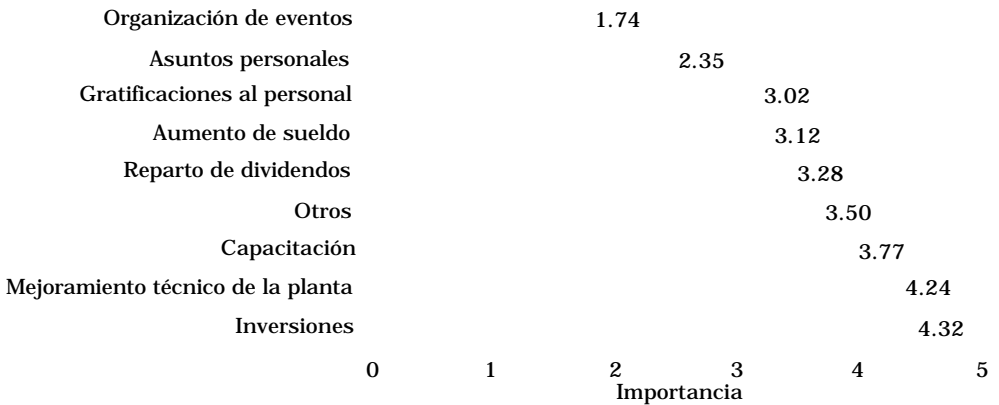


GRÁFICA 5  
Decisiones importantes en el área de personal



GRÁFICA 6  
Utilización de excedentes financieros

PROYECTOS



GRÁFICA 7  
Razones de adquisición por parte del consumidor

RAZONES	Importancia
Publicidad	2.97
Innovación tecnológica	3.15
Buena imagen	3.98
Tiempo de entrega	4.12
Precio	4.12
Calidad	4.34
Satisfacción de necesidades	4.39

Ahora bien, según las encuestas realizadas, si los empresarios dispusieran de excedentes financieros (gráfica 6), los utilizarían en inversiones para la empresa (4.32), para el mejoramiento técnico de la planta (4.24) y en tercer lugar lo aplicarían a la capacitación (3.77). Con estas cifras observamos que una vez que la empresa cubre sus necesidades de inversión, su preocupación inmediata se orienta a la capacitación del personal obrero y administrativo. Pero difícilmente las empresas pequeñas cuentan con excedentes que se puedan dedicar al desarrollo profesional de sus trabajadores, pues una de sus desventajas es la falta de recursos que presentan continuamente y la escasez de crédito. Los programas oficiales para capacitación no son suficientes y la capacitación externa es muy costosa, aunado a que los programas de finan-

ciamiento para pequeños empresarios son pocos y muy rígidos.

Veamos ahora otro aspecto. De entre las razones que tiene el consumidor para adquirir un producto (gráfica 7), los empresarios consideran que la motivación fundamental es satisfacer sus necesidades (4.39); su calidad (el 4.34) y su precio (4.12); la innovación tecnológica es poco representativa (sólo 3.15).

Existe una coincidencia relativa entre las necesidades y la capacitación actual en las empresas. Así, en el cuadro 5 se puede observar que la capacitación actual se concentra principalmente en las áreas de personal, producción y organización, mientras que las necesidades resentidas se expresan en las áreas de personal, organización, producción y planeación. En esta misma dirección, se encontró que 48 empresas (53.33%) no reciben capacitación

CUADRO 5  
Capacitación actual y necesidades resentidas, por área funcional

Área funcional	Capacitación actual		Necesidades resentidas	
	Número de respuestas Número	%	Número de respuestas Número	%
Planeación	11	9.65	16	15.53
Organización	17	14.91	17	16.50
Personal	27	23.68	22	21.36
Mercadotecnia	11	9.65	12	11.65
Finanzas	12	10.53	11	10.68
Producción	21	18.42	16	15.53
Contabilidad y Fiscal	15	13.16	9	8.74
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100.00</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>

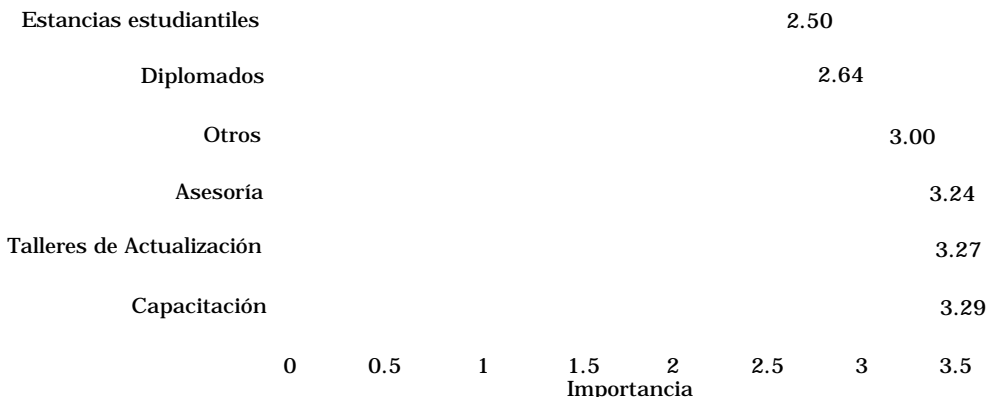
alguna y 50 de ellas (55.55%) no perciben necesidad alguna. Asimismo 25 empresas no reciben capacitación, ni resienten necesidades. Se observa una ausencia de interés por parte de los empresarios respecto a la importancia que tiene la capacitación de personal.

Finalmente, cabe señalar que las universidades, sobre todo las públicas, representan una buena opción para la pe-

queña empresa en cuanto a capacitación. En efecto, como se puede observar en la gráfica 8, las respuestas de los empresarios entrevistados sobre el tipo de apoyo que la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa podría dar a la pequeña empresa van en el sentido de la capacitación (3.29), de talleres de actualización (3.27) y de asesorías (3.24).

GRÁFICA 8  
Apoyos que podría proporcionar la UAM Iztapalapa

APOYOS



CAPACITACIÓN, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA  
Y DESEMPEÑO

La capacitación es sin duda uno de los procesos más importantes en toda empresa, y adquiere matices particulares en el caso de los pequeños establecimientos. Se conoce poco acerca de su funcionamiento y generalmente se le asocia de manera directa con el desempeño.<sup>4</sup> Esto conlleva en muchos casos a logros poco satisfactorios y hace ver la conveniencia de reconocer el conjunto de posibles factores que favorecen o restringen la obtención de buenos resultados.

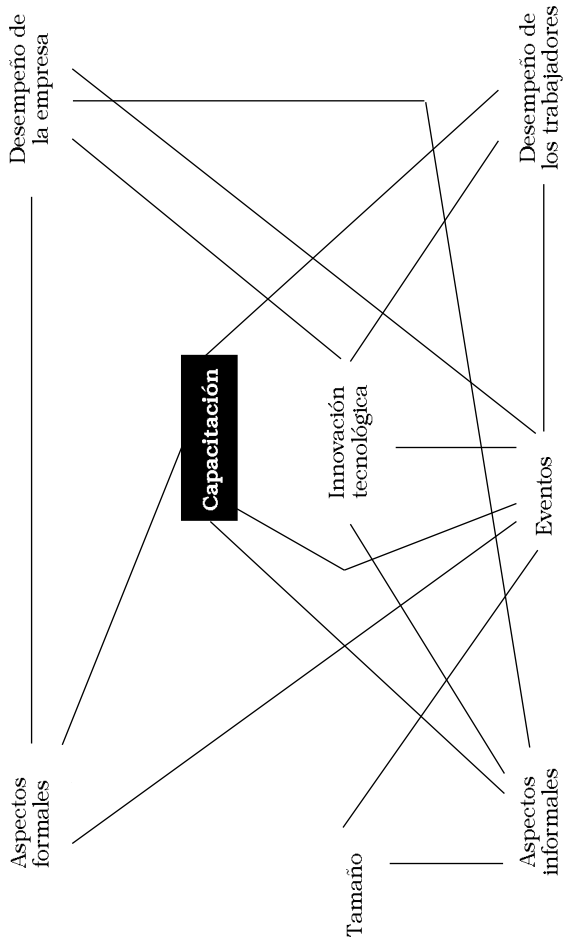
La encuesta reveló que la capacitación mantiene relación con otros componentes organizacionales, tanto formales como informales, constituyendo un sistema en el que el desempeño es mejor comprendido. La formalidad hace referencia a todos aquellos aspectos que la empresa regula de manera oficial y reglamentaria, mientras que la informalidad representa aspectos del comportamiento social difícilmente regulables por la entidad. En este contexto la formalidad está representada principalmente por el nivel de importancia de la toma de decisiones en el interior de las áreas funcionales. La innovación tecnológica, poco desarrollada en la pequeña empresa, participa también en dicha conformación. El análisis de correlaciones permite establecer algunas de las particularidades de este sistema.

En el esquema 1 se señalan de manera general los componentes del siste-

ma de capacitación y sus principales interrelaciones.<sup>5</sup> De entre los aspectos a destacar, podemos mencionar los tres siguientes:<sup>6</sup>

1. La capacitación se encuentra relacionada directamente con todos los componentes excepto con el tamaño y el desempeño de la empresa, los cuales están vinculados indirectamente. Así, hay que mencionar que las decisiones en las áreas funcionales se asocian al tamaño de la empresa y sólo si ésta crece, crecen en importancia las decisiones, lo que a su vez se refleja en mayores necesidades de capacitación. Algo similar sucede con el desempeño de la empresa. La capacitación mejora el nivel de desempeño de los trabajadores, y con ello mejora también el desempeño de la empresa.
2. La capacitación no se restringe a la mera adquisición de conocimientos técnicos; ofrece también la posibilidad de encontrar espacios de socialización para intercambiar dudas, opiniones y experiencias relacionadas con los problemas del trabajo cotidiano. Por ello los aspectos informales, y en particular los eventos sociales, deportivos y, en menor medida, religiosos organizados por la dirección, fortalecen el sentido de unidad. De hecho, ambos componente repercuten positiva-

ESQUEMA I  
*Capacitación. Análisis de correlaciones*  
Resumen





mente en el desempeño de los trabajadores reforzando de esta manera la funcionalidad de la capacitación.

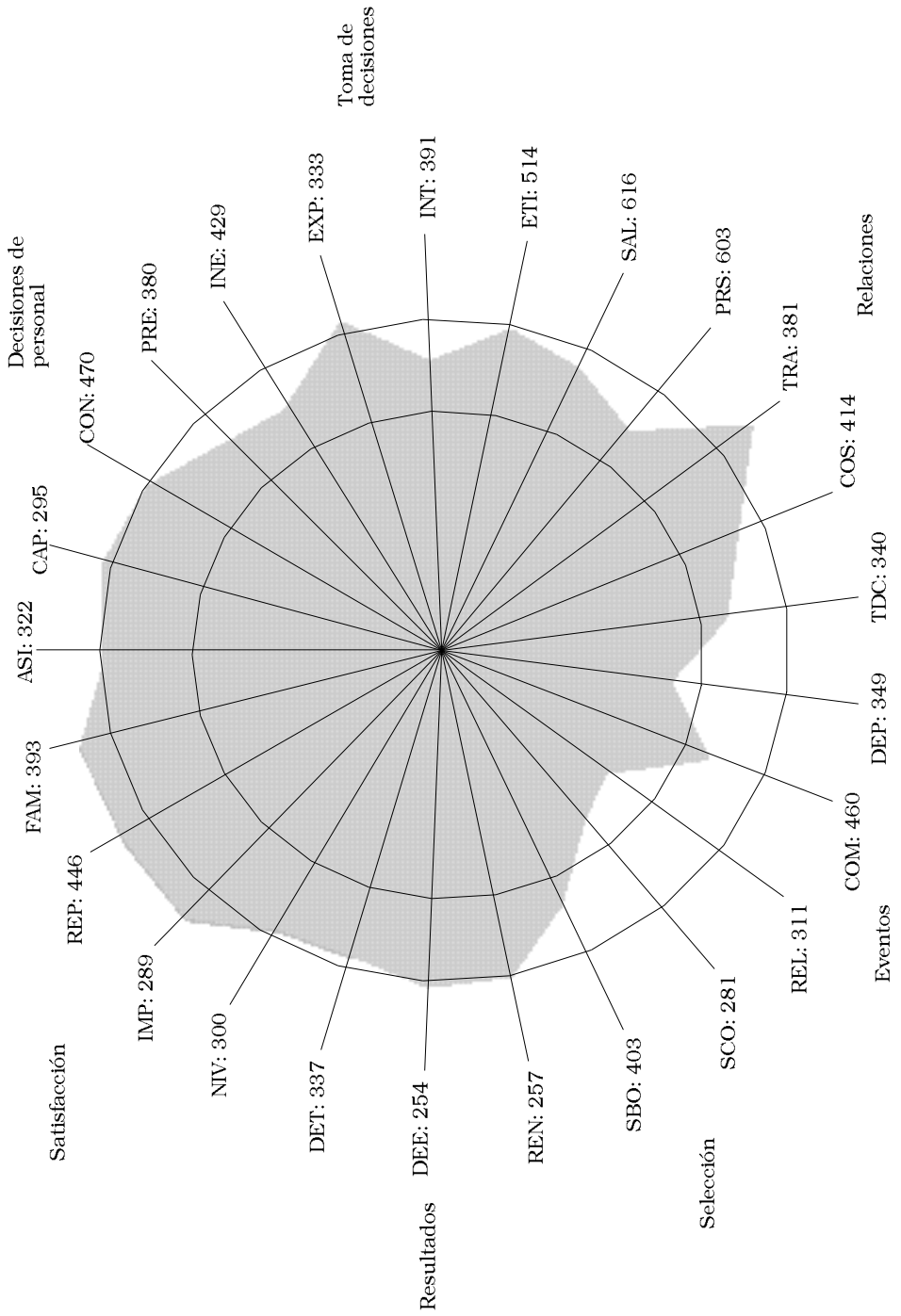
3. La innovación tecnológica, por su parte, está ligada a la capacitación y a la formalización de las decisiones y repercute tanto en el desempeño individual como en el de la empresa. La innovación tecnológica es una actividad social que, como tal, se encuentra asentada irremisiblemente en la acción colectiva; en este contexto resulta lógica su asociación con los aspectos informales tales como los eventos. Su vinculación con el tamaño de la empresa, al igual que en el caso de la capacitación, se resuelve por intermediación de otros componentes.

La capacitación juega un papel muy importante en los procesos de innovación tecnológica, sólo que éstos se encuentran muy poco desarrollados en la pequeña empresa, entre otras cosas por la escasa formación académica de los trabajadores. La innovación tecnológica representa, de acuerdo con los resultados de la encuesta, la penúltima razón por la cual los productos son adquiridos por el consumidor; a pesar de esta desventaja competitiva, las necesidades de capacitación son poco resentidas en la pequeña empresa. Como ya

se mencionó, se arguye un alto costo, una desvinculación con los problemas reales y una pérdida de tiempo entre otros inconvenientes; también es preciso señalar el desconocimiento de los programas ofrecidos por el gobierno.

Ahora bien, es una creencia generalizada que la capacitación incrementa de manera automática el nivel tecnológico y el desempeño. Sin embargo, cuando los resultados en materia de innovación tecnológica no son lo suficientemente satisfactorios a pesar de haberse realizado esfuerzos significativos en esa dirección, el empresario puede llegar a considerarla como un gasto innecesario. Reconocemos la complejidad de la innovación tecnológica, que bien puede abarcar desde pequeñas mejoras técnicas hasta grandes proyectos que modifican radicalmente el proceso de producción. Además sabemos que el monto de la inversión puede ser muy alto (comparado con otras opciones como la de invertir en el campo financiero) y el grado de incertidumbre en cuanto a los resultados también.

Así pues, veamos en el esquema 2 la correlación que existe entre la innovación tecnológica y otros factores que intervienen en el desempeño de la empresa. En el centro del esquema se colocó la innovación tecnológica, los demás factores están en la periferia. El área sombreada muestra la media obtenida en cada caso.<sup>7</sup>



De este esquema destacan las siguientes consideraciones:

1. Las *decisiones que se toman en el área de personal* son muy importantes. La asignación de sueldos (ASI), la capacitación (CAP) —que obtuvo la media más alta—, la contratación de personal (CON) y las prestaciones (PRE), están vinculadas directamente con la innovación tecnológica.
2. Por su parte, de entre los *elementos considerados en la toma de decisiones* sobresalen por su alta correlación la información externa (INE), la experiencia (EXP), la información tecnológica (INT) y los aspectos éticos (ETI). La experiencia obtuvo la media más alta. Tradicionalmente ésta ha jugado un papel central en la toma de decisiones porque permite enfrentar con conocimientos prácticos situaciones similares. Asimismo, es de llamar la atención el papel que juegan los aspectos éticos en la toma de decisiones, pues como pudo observarse en el esquema obtuvieron una media y una correlación altas.
3. El *mantenimiento de buenas relaciones* con los empleados también tiene efectos sobre la innovación tecnológica; los aspectos que más sobresalieron son: buenos salarios (SAL), prestaciones (PRS), buen trato (TRA), costumbres e ideas

en común (COS) y la toma de decisiones conjunta (TDC). Destaca, por su media el buen trato a los trabajadores, lo que refuerza nuestro argumento de que la innovación tecnológica no se reduce a meros aspectos formales y técnicos, sino que intervienen otros elementos de tipo social.

4. Los *eventos organizados* por la dirección no son sólo formas de esparcimiento sino que constituyen espacios de socialización más amplios, en los cuales los problemas cotidianos son frecuentemente abordados. Los eventos deportivos (DEP), las comidas (COM) y las festividades religiosas (REL) constituyen formas de relación entre los individuos que, al ser reproducidas por la organización, producen efectos que pueden incidir hasta en los aspectos más técnicos del trabajo. Recordemos por ejemplo las propuestas recientes del llamado aprendizaje organizacional: una parte importante de la transferencia del conocimiento no se realiza por medio de formas explícitas y conscientes sino mediante dispositivos anclados en la interacción cotidiana (Nonaka y Takeuchi, 1999). El llamado saber-hacer constituye tal vez el ejemplo más representativo. En el cuadro 6, se muestran los valores de las medias correspondientes.

CUADRO 6  
Medias de los conceptos relacionados con la innovación tecnológica

---

**DECISIONES DEL ÁREA DE PERSONAL**

- ASI: asignación de sueldos: 3.88%
- CAP: capacitación: 4.23%
- CON: contratación de personal: 3.96%
- PRE: prestaciones: 3.34%

**TOMA DE DECISIONES**

- INE: información externa: 3.05%
- EXP: experiencia: 4.19%
- INT: información tecnológica: 3.34%
- ETI: aspectos éticos: 3.98%

**RELACIONES**

- SAL: buenos salarios: 3.66%
- PRS: prestaciones: 3.31%
- TRA: buen trato: 4.42%
- COS: costumbres e ideas en común: 3.44%
- TDC: toma de decisiones conjunta: 3.20%

**EVENTOS**

- REL: festividades religiosas: 2.17%

- COM: comidas: 3.13%
- DEP: eventos deportivos: 2.64%

**SELECCIÓN**

- SCO: selección por concurso: 2.30%
- SBO: selección por bolsa de trabajo: 3.26%

**RESULTADOS**

- REN: rentabilidad: 3.78%
- DEE: desempeño de la empresa: 3.97%
- DET: desempeño de los trabajadores: 3.68%

**SATISFACCIÓN**

- NIV: nivel de salarios con respecto a la rama: 3.70%
  - IMP: importancia concedida a los empleados: 4.40%
  - REP: nivel de satisfacción de la relación con el personal: 4.25%
  - FAM: importancia de la familia en el desempeño del trabajador: 4.31%
- 

5. La innovación tecnológica tiene mayores probabilidades de mejorar cuanto más desarrollados estén los métodos de *selección de personal*. Existe la idea generalizada de que la pequeña empresa tiene incipientes estructuras formales y que las decisiones se basan en las cuestiones de orden afectivo. Sin embargo, en la encuesta se pudo observar que la contratación por amistad (2.43) o por parentesco (2.62) son las menos frecuentes, mientras que el concurso (CON) y la bolsa de trabajo (SBO) fueron las más usuales.
6. Los *resultados*, como se observó en el esquema 1, se encuentran correlacionados con los parámetros de desempeño tanto de los trabajadores (DET), como de la

empresa (DEE) y la rentabilidad (REN). Aunque resultan en apreciación relativamente altos, es preciso matizar esta apreciación. La crisis económica por la que atraviesa el país, como lo indica Herbert A. Simon (1984), ha reducido significativamente los niveles de aspiración de los pequeños empresarios provocando un incremento de satisfacción aún en condiciones económicas relativamente adversas.

7. Finalmente, bajo el rubro de *satisfacción* se incluyeron aspectos diversos, todos vinculados con la innovación tecnológica: el nivel de salarios con respecto a la rama (NIV), la importancia concedida a los empleados (IMP), el nivel de satisfacción de la relación con el

personal (REP) y la importancia de la familia en el desempeño del trabajador (FAM). Cabe remarcar que la más alta media y correlación la obtuvo la relación con el personal, reafirmandose, una vez más lo ya señalado en el rubro de *relaciones*, específicamente en lo relativo al concepto del buen trato a los trabajadores.

Así pues, a continuación se presenta el análisis general de los rubros asociados con la innovación tecnológica para visualizar con mayor claridad su comportamiento.

El rubro más importante en cuanto a su media fue el de satisfacción, que representa en promedio el área más amplia; le siguen en orden decreciente las decisiones del área de personal —donde sobresale la capacitación—, los factores en la toma de decisiones, las buenas relaciones con los trabajadores, la selección de personal y por último los even-

tos. Por otro lado, los rubros que más se correlacionaron con la innovación tecnológica no coinciden con los resultados que arrojó la media. Para facilitar su comprensión, hemos realizado el cuadro 7, en el cual clasificamos por orden de importancia los dos indicadores mencionados.

Así por ejemplo, el rubro de satisfacción presenta el promedio más alto, pero su relación con la innovación tecnológica es baja; en el otro extremo, los factores de la toma de decisiones —información externa, tecnológica, experiencia y ética— son los de mayor incidencia en la innovación, pero su promedio es intermedio. Podemos mencionar también que los eventos, en especial la organización de comidas (cuadro 8), tienen una alta correlación con la innovación, pero su promedio es bajo, lo que sugiere una vez más que la innovación es resultado también de aspectos informales.

CUADRO 7  
*Rubros asociados con la innovación tecnológica*  
*Correlaciones y promedios en orden de importancia*

Rubros	Correlaciones promedio (importancia)	Rubros promedio (importancia)
Toma de decisiones	1	3
Eventos	2	6
Decisiones de personal	3	2
Relaciones con el personal	4	4
Satisfacción	5	1
Selección	6	5

CUADRO 8  
Principales correlaciones de la innovación tecnológica

Componente	Correlación	Rubro
Buenos salarios (SAL)	0.616	Relaciones
Prestaciones (PRS)	0.603	Relaciones
Contratación (CON)	0.470	Personal
Comidas (COM)	0.460	Eventos
Satisfacción con el personal (REP)	0.446	Satisfacción

Los empresarios consideraron que los buenos salarios y las prestaciones constituyen mecanismos para el establecimiento de buenas relaciones con sus trabajadores. Estos componentes presentan las correlaciones más altas con la innovación tecnológica; habría que agregar —siempre en el terreno formal— la contratación. Luego le siguen, en el ámbito informal, las comidas y las relaciones satisfactorias.

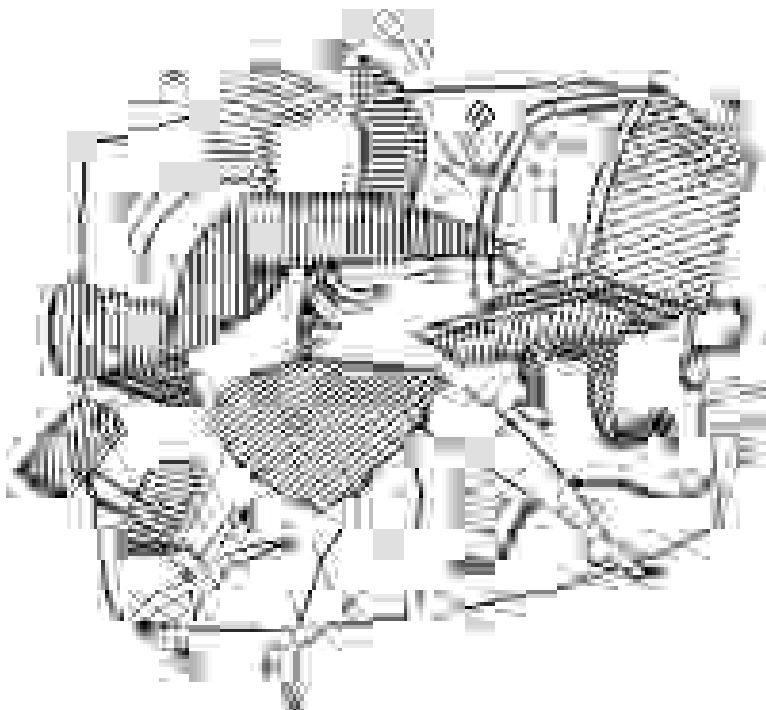
Por otro lado, una de las correlaciones que resultó más baja correspondió a la importancia de la capacitación (0.295). Esto puede ser interpretado como el reconocimiento de una relación de bajo nivel entre capacitación e innovación tecnológica, aunque las correlaciones entre ésta última y el desempeño —tanto de los trabajadores, como de la empresa y su rentabilidad— aparecen como importantes. En el marco de nuestra propuesta una interpretación ameritaría ser considerada: el problema más importante reside en poner en operación la práctica de la capacitación. Desconocer su funcionamiento, es decir, las intermediaciones sistémicas con otros elementos organizacionales, tanto for-

males como informales, aunado a su alto costo, dificulta su implementación.

#### CONCLUSIONES

La capacitación en la pequeña empresa muestra varias aristas. A continuación señalamos las que consideramos más relevantes:

- La capacitación se presenta como una actividad ineludible, aunque más vinculada con el desarrollo personal que con el desempeño organizacional. La falta de involucramiento de los trabajadores en la pequeña empresa restringe su participación, y esto va aunado a la falta de dispositivos de orden informal que orienten el esfuerzo individual a la obtención de los objetivos institucionales. A diferencia de las grandes empresas, donde la movilización de recursos en esta dirección es cada vez más importante (como se observa por ejemplo en los programas de cultura corporativa) en



- la pequeña empresa por el contrario, encontramos que el reconocimiento a la utilidad de esa práctica resulta todavía incipiente.
- Los esfuerzos realizados por el gobierno resultan aún insuficientes, poco conocidos y disociados frecuentemente de las necesidades de la pequeña empresa, la cual se ha visto poco beneficiada por esos programas, en cierta medida porque no tiene fácil acceso a esa información y porque dichos programas de capacitación no coinciden plenamente con los problemas a los que se enfrenta en su medio empresarial.
  - La pequeña empresa recibe poca capacitación y aparentemente resiente poco la necesidad de recibirla; sin embargo se reconoce la importancia que tiene para mejorar sus niveles de desempeño. El empresario considera que uno de los principales problemas con respecto a los empleados es precisamente su falta de capacitación. Esta ambigüedad con respecto a la capacitación se explica, primero, por su creciente importancia en el desarrollo económico y segundo, por las dificultades que conlleva el desarrollo de esta función en las condiciones del bajo

nivel educativo formal de los trabajadores, por su costo y por la complejidad de su funcionamiento sistémico.

- La capacitación se relaciona con la innovación tecnológica, la cual constituye una de las fuerzas principales del mundo económico moderno; sin embargo, la capacitación no incide directamente en el proceso de innovación; lo hace a través de la interacción de un conjunto de aspectos de índole diversa, que son *a priori* difícilmente perceptibles. Los aspectos informales que moldean las posibilidades del desarrollo tecnológico han sido poco estudiados; la tecnología siempre se asienta sobre bases sociales y culturales amplias, en espacios organizacionales particulares.
- El estudio de la capacitación en la pequeña empresa resulta, entonces, relevante para conocer las bases que sustentan su funcionamiento. Las nuevas condiciones de la competencia hacen aún más necesario la indagación de los alcances de la capacitación en la pequeña empresa a fin de que salga airoso de los problemas que enfrenta. En la economía nacional, la pequeña empresa juega un papel central; en los países industrializados, ésta ha logrado ya ciertos niveles de modernización, mientras que en países como el nuestro, quedan aún

rezagos muy importantes. Queda entonces manifiesta la necesidad de realizar más investigaciones de campo que permitan una mayor comprensión teórica, tanto de conjuntos amplios de unidades como estudios de caso individuales, para dar luz a este complejo problema relacionado tanto con la política económica como con el desarrollo empresarial y social.

#### NOTAS

- <sup>1</sup> La primera versión de este trabajo se presentó en el *IV Congreso de Administración en México. Teoría y praxis*, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, mayo del 2000.
- <sup>2</sup> Propuestas de la micro y pequeña empresa para el sexenio 1994-2000. Conclusiones del Primer Foro Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa s/f.
- <sup>3</sup> Esta muestra aborda diversas dimensiones de la pequeña empresa. Algunos resultados preliminares se muestran en Montoya y Rendón, 1999.
- <sup>4</sup> Por desempeño entendemos simplemente el grado de satisfacción de los resultados de las actividades realizadas, es decir, la distancia entre lo esperado y lo alcanzado.
- <sup>5</sup> El esquema 1 se elaboró con base en los coeficientes de correlación obtenidos en la muestra. Para mayor información sobre éstos puede consultarse Montoya y Rendón, 1999.
- <sup>6</sup> Es importante señalar que no se examinarán todas las posibles combinaciones explicativas del esquema 1, dadas las limitaciones que nos impone el espacio en este trabajo. Simplemente, procederemos a ilustrar algunas de las que consideramos más significativas.



## La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes

- <sup>7</sup> La escala utilizada en todos los casos va de 1 a 5.

### BIBLIOGRAFÍA

- Bernard, Pierre y Bernard Liétard  
1976 *La formation continue*, Presses Universitaires de France (Col. que sais-je?), París.
- Guillén Mondragón, Irene, María Teresa Montoya Flores y Marcela Rendón Cobián  
1999 "Algunos aspectos de la vinculación UAM-empresa. Un primer acercamiento con pequeños empresarios", en A. Patricia Aduna Mondragón y Epifanio García Mata (comps.), *Memorias del 3er. Ciclo de Conferencias en Administración*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 69-83.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)  
1998 *Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo 1997*, INEGI, México.
- Kubr, Milan  
1995 *La consultoría de empresas, guía para la profesión*. Oficina del trabajo, México, Limusa.
- Mertens, Leonard  
1996 *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Organización Internacional del Trabajo, Montevideo.
- 1997 *La descentralización y el sector privado en la trayectoria de la formación profesional en México*, Documento desarrollado en el marco del proyecto "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe", CEOAL-CTZ, Santiago de Chile.
- Montaño Hirose, Luis  
1999 "Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden", en *Comportamiento organizacional 2*. Universidad Tecnológica de México (Colección Ciencias y Humanidades), México, pp. 261-289.
- Montoya Flores, María Teresa y Marcela Rendón Cobián  
1999 "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", en *Administración y organizaciones*, núm. 3, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, pp. 87-111.
- Nacional Financiera e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (s/f) *Las micro, pequeña y mediana empresas. Principales características*, Cuaderno 7 de la Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México.
- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi  
1999 *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México.
- Pialo Villuoro, Roderio  
1991 *Proceso de capacitación en México*, Diana, México.
- Rodríguez, Leonardo  
1980 *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*, South Western Publishing, Cincinnati.
- Rodríguez Valencia, Joaquín,  
1997 *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, ECAFSA, México.
- Roethlisberger, Fritz y William Dickson  
1976 *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Ruiz Duran, Clemente y Mitsuhiro Kagami  
1993 *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*, Nacional Financiera, México.
- Simon, Herbert A.  
1984 *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.
- Villavicencio, Daniel (coord.)  
1994 *Continuidades y discontinuidades de la capacitación en México: Nuevos caminos hacia la productividad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco y Fun-

*María Teresa Montoya Flores y Marcela V. Rendón Cobián*

dación Friedrich Ebert Stiftung,  
México.  
Secretaría del Trabajo y Previsión  
Social (STPS)  
2000 <[http://www.stps.gob.mx/302/  
302\\_oo39b.htm](http://www.stps.gob.mx/302/302_oo39b.htm)>.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social e  
Instituto Nacional de Estadística Geografía  
e Informática (STPS/INEGI)  
s/f *Encuesta Nacional de Empleo, Sa-  
larios, Tecnología y Capacitación,*  
STPS/INEGI, México.